

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Вишневский Дмитрий Александрович

Должность: Ректор

Дата подписания: 30.04.2025 11:55:50

Уникальный программный модуль  
03474917c4d012283e5ad996a48a5e70bf8da057

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ДонГТУ»)

Факультет  
Кафедра

экономики и бизнеса  
менеджмента



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Управление изменениями

(наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент

«Менеджмент организаций», «Менеджмент и администрирование в  
государственных и муниципальных учреждениях», «Логистика»,  
«Менеджмент таможенных услуг»

(профиль подготовки)

Квалификация

магистр

(бакалавр/специалист/магистр)

Форма обучения

очная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Алчевск, 2023

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины

*Цели дисциплины* – изучение дисциплины «Управление изменениями» сформировать у студентов комплекс теоретических знаний и практических умений в области управления изменениями, позволяющих разрабатывать перспективные направления и программы стратегических изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения изменений в организации.

*Задачи изучения дисциплины:*

- изучение теоретических подходов к проведению изменений в организации, анализ форм и методов проведения изменений в организации;
- рассмотрение существующего отечественного и зарубежного практического опыта по управлению изменениями в организации;
- рассмотрение опыта практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.
- особенности влияния социальной среды в коллективе сотрудников на управление изменениями;
- изучение основ отечественного законодательства, касающихся управления изменениями и механизм применения основных нормативно-организационных и управлческих документов в данной сфере;
- изучение основных актов об ответственности за управленческие решения;
- рассмотрение природы, видов и особенностей реакций сотрудников на изменения;
- рассмотрение структуры, принципов, логики, основных методов, приемов и механизмов управления изменениями;
- изучение технологии развития методологического инструментария управления изменениями с учётом сферы деятельности предприятия и современного состояния науки в сфере управления изменениями;
- изучить основные способы преодоления и минимизации сопротивления организационным изменениям;
- рассмотреть подходы к принятию решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении организационных изменений;
- изучить критерии оценки показателя социально-экономической эффективности управления изменениями и применения отдельных методов управления изменениями;

*Дисциплина направлена на формирование универсальной (УК-2) и профессиональной (ПК-6) компетенций выпускника.*

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Логико-структурный анализ дисциплины – курс входит в БЛОК 1 «Дисциплины (модули)», часть, формируемую участниками образовательных отношений подготовки студентов по направлению по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерские программы «Менеджмент организаций», «Логистика», «Менеджмент и администрирование в государственных и муниципальных учреждениях», «Менеджмент таможенных услуг»).

Дисциплина реализуется кафедрой менеджмента.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания математических и естественных дисциплин, а также дисциплин профессионального цикла, формирующих «входные знания» и умения, необходимые для изучения дисциплины «Методология и методы научных исследований».

Перечень последующих дисциплин, видов работ:

«Проектный анализ», «Технология принятия управленческих решений», «Управление инновациями», «Научно-исследовательская работа», подготовка выпускной квалификационной работы.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 ак.ч. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (28 ак.ч.), практические (28 ак.ч.) занятия и самостоятельная работа студента (52 ак.ч.).

Дисциплина изучается на 6 курсе во 2 семестре. Форма промежуточной аттестации – экзамен.

### **3. Перечень результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

*Процесс изучения дисциплины Управление изменениями направлен на формирование компетенции, представленной в таблице 1.*

*Таблица 1 – Компетенции, обязательные к освоению*

Содержание компетенции	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	УК-2	УК-2.И-1. Понимает принципы проектного подхода к управлению. УК-2.И-2. Демонстрирует способность управления проектами.
Способен оценивать экономические последствия и эффективность управленческих решений по выбору концепции, разработке и реализации стратегии развития предприятий и организаций.	ПК-6	ПК-6.1. И-1 Обеспечивает выбор методов оценки эффектов и эффективности управленческих решений по стратегическим направлениям деятельности предприятий и организаций ПК-6.2 И-2 Проводит оценку эффективности управленческих решений по разработке и реализации стратегии развития предприятий и организаций

#### 4. Объём и виды занятий по дисциплине

Общая трудоёмкость учебной дисциплины составляет 3 зачётных единицы, 108 ак.ч.

Самостоятельная работа студента (СРС) включает проработку материалов лекций, подготовку к практическим занятиям, текущему контролю, выполнение индивидуального задания, самостоятельное изучение материала и подготовку к зачету.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы по данной дисциплине используются формы и распределение бюджета времени на СРС для очной формы обучения в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2 – Распределение бюджета времени на СРС

Вид учебной работы	Всего ак.ч.	Ак.ч. по
		семестрам
		2
Аудиторная работа, в том числе:	56	56
Лекции (Л)	28	28
Практические занятия (ПЗ)	28	28
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
Курсовая работа/курсовой проект	-	-
Самостоятельная работа студентов (СРС), в том числе:	52	52
Подготовка к лекциям	6	6
Подготовка к лабораторным работам	-	-
Подготовка к практическим занятиям / семинарам	6	6
Выполнение курсовой работы / проекта	-	-
Расчетно-графическая работа (РГР)	-	-
Реферат (индивидуальное задание)	10	10
Домашнее задание	10	10
Подготовка к контрольной работе	10	10
Подготовка к коллоквиуму	-	-
Аналитический информационный поиск	-	-
Работа в библиотеке	5	5
Подготовка к зачету	5	5
Промежуточная аттестация – экзамен (Э)	Э (2)	Э (2)
Общая трудоемкость дисциплины		
	ак.ч.	108
	з.е.	3

## **5 Содержание дисциплины**

С целью освоения компетенции, приведенной в п.3 дисциплина разбита на 5 тем:

### **Тема 1 Системный подход к управлению изменениями**

Взгляд на организацию, как на динамическую систему. Система управления изменениями организации. Системное представление организации. Этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией. Система управления организаций. Структура элементов системы управления организацией. Управляемые и неуправляемые процессы управления изменениями. Совокупность проблем антикризисного управления. Формирование и функционирование механизма управления изменениями организации. Элементы устойчивости организационной системы.

### **Тема 2 Сопротивление изменениям: методы и подходы к снижению**

Понятие, методы и подходы к сопротивлению изменениям: инерционность организации и сопротивление. Типы сотрудников по отношению к переменам. Динамика отношения к переменам. Допустимый уровень сопротивления изменениям: особенности сопротивления переменам: причины, реакции и результаты сопротивления изменениям. Личные барьеры и Барьеры на уровне организации. Методы преодоления сопротивления.

Преодоление сопротивления по Р. Кантеру и Б.Стайну.

### **Тема 3 Управление стрессом в системе управления изменениями**

Природа стресса и роль управления конфликтами. Незначительные стрессы. Чрезмерный стресс. Физиологические и психологические признаки стресса. Модель стрессовой реакции. Анализ причин стресса для предупреждения конфликтов. Организационные факторы стресса. Конфликт ролей. Неопределенность ролей. Личностные факторы. Способы управления стрессом и предупреждения конфликтов. Повышение производительности труда и снижение стресса. Защита от стресса. Стressовый и нестрессовый стиль жизни руководителя и подчинённого.

### **Тема 4 Формирование команды в условиях изменений**

Роль команды в управлении изменениями. Понятие «команда» и «формирование команды». Основы построения команды. Разделение ответственности. Условия и технология создания эффективной команды. Типы ролей в команде по Ицхаку Адизесу и Мередит Белбин. Жизненный цикл команды. Эффективная работа команды с точки зрения Эдварда Деминга. Технология создания эффективной команды.

Адаптация и мотивация команды. Типы корпоративных команд; влияние индивидуумов на динамику команды. 4 модели Маерса-Бриггса, по которым индивидуумы реагируют на командные изменения. Способы влияния и реакции

команд на изменения. Основные стадии развития команд по Такману. Основные фазы развития команды Биона. Роли индивидуумов, влияющие на производительность по Белбину. Оценка и развитие работы команды. Основные элементы оценивания команды: задача, планирование и постановка цели; роли в команде; процесс функционирования команды; межличностные отношения в команде; отношения между командами.

### **Тема 5 Управление конфликтами в системе управления изменений**

Природа, классификация и причины конфликтов в условиях изменений в организации. Классификация конфликтов. Причины конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Временной процесс конфликтной ситуации. Стратегии поведения человека в конфликтной ситуации. Карта конфликта. Схема создания и предотвращения конфликтов в условиях управления изменениями. Роль менеджера в предотвращении и разрешении конфликтов. Методы предупреждения и урегулирования конфликтов. Типы конфликтных личностей.

### **Тема 6 Методы исследований в управлении изменениями**

Виды исследований в управлении изменениями. Первичные и вторичные данные. Методы сбора первичной информации. Источники вторичной информации. Особенности применения аналитических методов в управлении изменениями. Определение сущности и классификация видов изменений. Типы стратегических изменений. Организационная культура как объект изменений. Принципы и типологизация организационных культур. Типы организационных культур по Фатцеру (ориентация на личность и на результат). Исследование управленческих функций. Виды аналитических методов для разных видов и этапов изменений.

### **Тема 7 Способы и модели управления изменениями.**

Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Этапы развития и кризисы роста по Л. Грейнеру. Источники и виды изменений. Классификация моделей управления изменениями. Основные переменные изменений: время, вовлечённость персонала и техническая сложность. Измерения стратегического и оперативного уровня. Три уровня управления изменениями по Р. М. Кантеру: изменение проектов, программа, самообучающаяся организация. Три основных компонента процесса преобразований: «Трехмерное пространство», «Штурманская карта», «Естественные законы». Темпы изменений. Модели изменений. Управление переходом — фазовая модель Уильяма Бриджеса. Модель Курта Левина. Модель управления изменениями. Л. Грейнера. Полярные концепции управления изменениями. «Биологическая» модель преобразований Ф. Гуияра и Дж. Кейли. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка. Модель переходного периода и модель постепенного наращивания. Модель «EASIER» (анг. проще), или модель «Шесть шагов». Модель «6W»

Модель «7S» (Р.Уотерман, Т.Питер, Ж.Филлипс). Модель семи уровней

организационных изменений М. Портера. Модель согласования Надлера и Тушмана.

## **Тема 8 Управление изменениями в самообучающихся организациях**

Понятие самообучающейся организации. Предпосылки возникновения и признаки самообучающихся организаций. Переход от индустриального предприятия к интеллектуальному. Три уровня управления знаниями.

Особенности самообучающейся организации. Сильные и слабые стороны самообучающейся организации. Обучение и индивидуальные изменения. Модель Майерса-Бриггса (MBTI). Типология личности. Осознанная и неосознанная компетентность, осознанная некомпетентность. Бихевиористский, конгитивный, психодинамический, гуманистически-психологический подходы к изменениям. Управление своими и чужими изменениями. Разработка индивидуальных планов управления улучшением результатов работы. Мероприятия перед началом и после инициации изменений. Характеристика концепций самообучающихся организаций. как проводника изменений. Теория обучения. Модель Д. Колба и таксономия Блума.

Виды занятий по дисциплине и распределение аудиторных часов для очной и заочной формы приведены в таблице 3 и 4 соответственно.

Таблица 3 – Виды занятий по дисциплине и распределение аудиторных часов (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкос- ть в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
1	Системный подход к управлению изменениями	<p>Взгляд на организацию, как на динамическую систему.</p> <p>Система управления изменениями организации.</p> <p>Системное представление организации. Этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией.</p> <p>Система управления организаций. Структура элементов системы управления организацией.</p> <p>Управляемые и неуправляемые процессы управления изменениями.</p> <p>Совокупность проблем антакризисного управления.</p>	4	<p>Формирование и функционирование механизма управления изменениями организаций.</p> <p>Элементы устойчивости организационной системы.</p>	4		

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы занятий	практических	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
2	<b>Сопротивление изменениям: методы и подходы к снижению</b>	Понятие, методы и подходы к сопротивлению изменениям: инерционность организации и сопротивление. Типы сотрудников по отношению к переменам. Динамика отношения к переменам. Допустимый уровень сопротивления изменениям: особенности сопротивления переменам: причины, реакции и результаты сопротивления изменениям.	2	Личные барьеры и Барьеры на уровне организации. Методы преодоления сопротивления. Преодоление сопротивления по Р. Кантеру и Б.Стайну.		2		
3	<b>Управление стрессом в системе управления изменениями</b>	Природа стресса и роль управления конфликтами. Незначительные стрессы. Чрезмерный стресс. Физиологические и психологические признаки стресса. Модель стрессовой реакции. Анализ причин стресса для предупреждения конфликтов. Организационные факторы стресса. Конфликт ролей. Неопределенность ролей. Личностные факторы.	2	Способы управления стрессом и предупреждения конфликтов. Повышение производительности труда и снижение стресса. Защита от стресса.		2		

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
4	Формирование команды в условиях изменений	<p>Роль команды в управлении изменениями. Понятие «команда» и «формирование команды». Основы построения команды. Разделение ответственности. Условия и технология создания эффективной команды. Типы ролей в команде по Ицхаку Адизесу и Мередит Белбин. Жизненный цикл команды. Эффективная работа команды с точки зрения Эдварда Деминга. Основные элементы оценивания команды: задача, планирование и постановка цели; роли в команде; процесс функционирования команды; межличностные отношения в команде; отношения между командами.</p>	4	<p>Технология создания эффективной команды.</p> <p>Адаптация и мотивация команды.</p> <p>Типы корпоративных команд; влияние индивидуумов на динамику команды.</p> <p>4 модели Маэрса-Бриггса, по которым индивидуумы реагируют на командные изменения.</p> <p>Способы влияния и реакции команд на изменения.</p> <p>Основные стадии развития команд по Такману.</p> <p>Основные фазы развития команды Биона.</p>	4		

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
5	Управление конфликтами в системе управления изменений	Природа, классификация и причины конфликтов в условиях изменений в организации. Классификация конфликтов. Причины конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Временной процесс конфликтной ситуации. Стратегии поведения человека в конфликтной ситуации. Типы конфликтных личностей.	4	Карта конфликта. Схема создания и предотвращения конфликтов в условиях управления изменениями. Роль менеджера в предотвращении и разрешении конфликтов. Методы предупреждения и урегулирования конфликтов.	4		
6	Методы исследований в управлении изменениями	Виды исследований в управлении изменениями. Первичные и вторичные данные. Методы сбора первичной информации. Источники вторичной информации. Особенности применения аналитических методов в управлении изменениями. Определение сущности и классификация видов изменений. Типы стратегических изменений. Организационная культура как объект изменений. Принципы и типологизация организационных культур. Типы организационных культур по Фатцеру (ориентация на личность и на результат).	2	Исследование управленческих функций. Виды аналитических методов для разных видов и этапов изменений.	2		

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкос- ть в ак.ч.	Темы занятий	практических	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоем- кость в ак.ч.
7	Способы и модели управления изменениями	<p>Жизненный цикл организации по И.Адизесу. Этапы развития и кризисы роста по Л.Грейнеру. Источники и виды изменений. Классификация моделей управления изменениями. Три уровня управления изменениями по Р. М. Кантеру: изменение проектов, программа, самообучающаяся организация. Три основных компонента процесса преобразований: «Трехмерное пространство», «Штурманская карта», «Естественные законы». Темпы изменений. Полярные концепции управления изменениями. «Биологическая» модель преобразований Ф. Гуияра и Дж. Кейли. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка. Модель переходного периода и модель постепенного наращивания. Модель «EASIER» (анг. проще), или модель «Шесть шагов». Модель «6W». Модель «7S» (Р.Уотерман, Т.Питер, Ж.Филлипс). Модель семи уровней организационных изменений М. Портера. Модель согласования Надлера и Тушмана.</p>	4	Основные переменные изменений: время, вовлённость персонала и техническая сложность. Измерения стратегического и оперативного уровня. Модели изменений. Управление переходом — фазовая модель Уильяма Бриджеса. Модель Курта Левина. Модель управления изменениями. Л. Грейнера.	4			

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоем- кость в ак.ч.
8	Управление изменениями в самообучающихся организациях	<p>Понятие самообучающейся организации. Предпосылки возникновения и признаки самообучающихся организаций. Переход от индустриального предприятия к интеллектуальному. Три уровня управления знаниями.</p> <p>Особенности самообучающейся организации. Сильные и слабые стороны самообучающейся организации. Обучение и индивидуальные изменения.. Управление своими и чужими изменениями.</p>	6	<p>Модель Майерса-Бриггса (MBTI). Типология личности. Осознанная и неосознанная компетентность, осознанная некомпетентность. Бихевиористский, конгнитивный, психодинамический, гуманистико-психологический подходы к изменениям.</p> <p>Разработка индивидуальных планов управления улучшением результатов работы. Мероприятия перед началом и после инициации изменений. Характеристика концепций самообучающихся организаций. как проводника изменений. Теория обучения. Модель Д. Колба и таксономия Блума.</p>	6		
Всего аудиторных часов			28	28			

Таблицы 4 – Виды занятий по дисциплине и распределение аудиторных часов (заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоем- кость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
1	Системный подход к управлению изменениями	Взгляд на организацию, как на динамическую систему. Система управления изменениями организаций. Системное представление организаций. Этапы процессно-структурного подхода к формированию и изменению системы управления организацией. Система управления организаций. Структура элементов системы управления организацией. Управляемые и неуправляемые процессы управления изменениями. Совокупность проблем антикризисного управления.	4	Формирование и функционирование механизма управления изменениями организаций. Элементы устойчивости организационной системы.	2	–	–
2	Управление стрессом в системе управления изменениями	Природа стресса и роль управления конфликтами. Незначительные стрессы. Чрезмерный стресс. Физиологические и психологические признаки стресса. Модель стрессовой реакции. Анализ причин стресса для предупреждения конфликтов. Организационные факторы стресса. Конфликт ролей. Неопределенность ролей. Личностные факторы.	2	Способы управления стрессом и предупреждения конфликтов. Повышение производительности труда и снижение стресса. Защита от стресса.	2	–	–
Всего аудиторных часов			6	4			–

## **6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

### **6.1 Критерии оценивания**

В соответствии с Положением о кредитно-модульной системе организации образовательного процесса ФГБОУ ВО «ДонГТУ» (<https://www.dstu.education/sveden/eduQuality>) при оценивании сформированности компетенций по дисциплине используется 100-балльная шкала.

Перечень компетенций по дисциплине и способы оценивания знаний приведены в таблице 5.

**Таблица 5 – Перечень компетенций по дисциплине и способы оценивания знаний**

Код и наименование компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
УК-2, ПК-6	Экзамен	Комплект контролирующих материалов для зачета

Всего по текущей работе в семестре студент может набрать 100 баллов, в том числе:

- тестовый контроль или устный опрос на коллоквиумах (2 работы) – всего 40 баллов;
- практические работы – всего 30 баллов;
- за выполнение индивидуального и домашнего задания – всего 30 баллов.

Зачет проставляется автоматически, если студент набрал в течении семестра не менее 60 баллов и отчитался за каждую контрольную точку. Минимальное количество баллов по каждому из видов текущей работы составляет 60% от максимального.

Зачет по дисциплине «Охрана труда и производственная безопасность» проводится по результатам работы в семестре. В случае, если полученная в семестре сумма баллов не устраивает студента, во время зачетной недели студент имеет право повысить итоговую оценку либо в форме устного собеседования по приведенным ниже вопросам (п.п. 6.5), либо в результате тестирования.

Шкала оценивания знаний при проведении промежуточной аттестации приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Шкала оценивания знаний

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по национальной шкале экзамен
0-59	неудовлетворительно
60-73	удовлетворительно
74-89	хорошо
90-100	отлично

## 6.2 Темы для рефератов (презентаций) – индивидуальное задание

1. Классификация организационных изменений.
2. Принципы управления процессом изменений.
3. Функционирование организационной структуры как отражение
4. Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием
5. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
6. Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
7. Характер организационных изменений по фазам жизненного цикла.
8. Стратегия компании как объект изменений.
9. Организационный анализ компаний.
10. Моделирование и изменение организационной структуры
11. управления.
12. Мониторинг процесса организационных изменений.
13. Контроль процесса организационных изменений.
14. Сбалансированная система показателей.
15. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
16. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
17. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления.
18. Организационная культура в период проведения организационных изменений.
19. Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
20. Бизнес-моделирование в задачах реструктуризации управления.
21. Модель стратегии и основные компоненты ее структуры.
22. Связь стратегии и организационной структуры компаний.
23. Формирование и реализация программы развития и реструктуризации. Методика быстрого анализа решения (FAST).
25. Факторы для успешной реализации инжиниринга бизнес-процессов.
26. Признаки обучающихся организаций.
27. Тотальное управление качеством

28. Роль бенчмаркинга в системе организационных изменений  
 29. Латеральный маркетинг в управлении изменениями.  
 30. Особенности внедрения концепции маркетинга.

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству доклад, сообщение**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

**6.3. Задания к контрольным работам.**

**Практическое задание №1**

Анализ поля сил — метод выявления и оценки группы факторов, либо активно влияющих на преобразования или способствующих внедрению изменений, либо, наоборот, противодействующих.

Таблица 1 — Этапы проведения анализа

Перечень работ	Краткая характеристика	
1	2	
Составить описание ситуации	Проблема: Сотрудники стройцентра « Велострой» отказываются выполнять свои обязанности.	
Провести анализ ситуации	Определим причину возникшей проблемы	
Определить состав сил	Движущие силы	Сдерживающие силы

	<p>1 Ответственно подходят к работе..</p> <p>2.Качественный ремонт.</p> <p>3.Квалифицированный персонал.</p> <p>4. Удобный график работы.</p> <p>5.Делегирование полномочий</p>	<p>1. Отсутствие стимулов для проявления изобретательности.</p> <p>2. Нежелание дополнительно заниматься обучением.</p> <p>3. Перегрузка работы..</p> <p>4. Мало рабочего места</p> <p>5. Помещение расположено в малоизвестном районе.</p>
Оценить мощность сил (в баллах)	10 7 10 8 5	8 6 10 9 5
Перечень работ	Краткая характеристика	
Провести сравнительный анализ мощности действия исследуемых сил	<p>Проведение качественного ремонта способно значительно улучшить состояние рабочего помещения, что в свою очередь окажет благоприятное воздействие на сотрудников. Ответственно подходя к работе, способствует появлению клиентской базы и его увеличения. Очень сильно сказывается на работе маленькое помещение, так как сотрудникам мало места для своей комфортной рабочей зоны. Из-за перегрузки, сотрудникам приходится отказываться от заказов. Из-за приемлемого графика работы все сотрудники удовлетворены результатом своих работ, так как повышается эмоциональное состояние.</p> <p>Из-за нежелания развиваться, сотрудники не могут выполнять более оплачиваемую работу. Из-за отсутствия материальных и нематериальных стимулов, у персонала нет желания как-либо проявлять себя, изобретать новшества. Благодаря квалифицированному персоналу все сервисные работы проходят на высшем уровне, что дает удовлетворенность потребностей потребителя. Делегирование услуг как основа рабочего состава, так как благодаря ему каждый сотрудник знает, чем он занимается.</p>	
Определить способы усиления активности и ослабления сопротивления	проводить совместные мероприятия; покупка новых материалов, деталей и т.п.; прислушиваться к персоналу; расширить рабочий состав.	За саморазвитие предлагаются нематериальные стимулы; предлагая новые идеи или изобретения вводить их не только на рабочем месте, а и предлагать на региональном уровне, что дает возможность материального удовлетворения; расширить помещения для комфортных рабочих мест персонала; распределить так нагрузку, чтобы успевать делать все заказы.

Определить пути разрешения проблемы и разработать систему действий	Каждые полгода возить рабочий персонал на семинары в другие регионы, города, страны для получения профессионального опыта других людей. Закупка необходимого нового оборудования не только для расширения зон рабочего места, а и для выполнения нескольких заказов. Расширить рабочий состав для того чтобы выполнять большее количество заказов.
Выразить цель в системе показателей	Основная цель — сделать все благоприятные условия для работы персонала для того чтобы появилось желание не только ходить на работу, а и гордиться тем, где и кем данный сотрудник работает.
Составить экспертное заключение	Изучив проблему стройцентра можно сделать следующие выводы: руководителю необходимо сделать упор на развитие своей компании. А именно, дать возможность сотрудникам проявлять себя, увеличить заработные платы на 15%, набрать персонал для распределения нагрузок работы, закупить новое оборудование, материалы, мелкие детали т.п. для расширения направления персонала, провести маркетинг предприятия для привлечения клиентской базы.

## Практическая работа №2

### Упражнение 1. Анализ характеристик управленческих команд

#### Задание

Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде один за всех и все за одного (все участники должны друг друга поддерживать и помогать в процессе работы)
3. Все члены команды — единомышленники (все члены команды направляют свою деятельность на достижение общей цели).
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям. Принятие индивидуальности друг друга (в группе должна быть гармония между всеми участниками и каждый должен принимать индивидуальные особенности каждого из участников.)
6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы (каждый выполняет свою роль, что в свою очередь повышает эффективность принимаемых решений командой).
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма (каждый участник может выполнять несколько ролей, и тем самым это дает возможность выполнять различные задания).
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску (мотивация повышает эффективность производительности работы команды, а готовность идти на риск дает возможность выбрать более выгодное предложение и получить большую прибыль, усовершенствовать деятельность организации в целом).

10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.

11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу (проведение дискуссий в коллективе, которые помогают выслушать мнение всех участников и прийти к определенному решению или решить возникшую проблему).

Ответ:2,3,5,6,8,9,11.

### **Практическое задание 3**

Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели (поскольку другие цели (так называемые вторичные) могут повлиять на основную цель).

2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей (поскольку в каждой группе существуют определенные нормы, и каждый из участников играет определенную роль (например: наблюдатель, генератор- идей, навигатор и т.д.)

3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания (все роли в группе должны распределяться так, чтобы все они поддерживали специфику задания, и были направлены на его выполнение).

4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей (правильное распределение всех ролей влияет на эффективность работы, роли должны быть распределены так, чтобы не было наложение одной роли на другую, что может повлиять на ход работы и замедлить ее.)

5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников. (Командное вознаграждение может привести к тому, что вклад, а, следовательно, и оплата труда работников будут усреднены. В таком случае высококвалифицированные сотрудники считают, что им незачем в полной мере выкладываться при выполнении групповых заданий.)

6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие.

7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда (все члены должны быть преданы группе и направлены на достижение ее целей, все должны быть сплочены между собой, что позволит повысить производительность группы).

8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей (неформальный лидер – это влиятельный человек в коллективе, соответственно он может сплотить коллектив, и направить все силы коллектива на достижение цели).

9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.

10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.(каждый член команды может быть ориентирован больше на одну из целей,

и когда цель меняется, то и большие полномочия могут перейти к участнику, который имеет больше опыта и знаний в достижении поставленной цели).

11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом (когда группа становится большой становится труднее ее членам улавливать сущность проблемы и определять главную цель группы).

12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.

13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность (с маленькой разницей возрасте участникам легче контактировать друг с другом, поскольку в основном больше общих интересов и целей).

14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе (расхождение мнений участников в группе может привести к конфликтам и спорам).

15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.

16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию (когда группа работает как команда, объединяет общие интересы, которые будут направлены для достижения общей цели группы).

17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.

18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.

19. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе (это поможет добиться появлению все больших идей, которые будут направлены на повышение эффективности работы группы).

20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.

22. Эффективность работы группы – важная составляющая эффективности работы организации в целом (поскольку эффективность работы группы улучшать производительность организации и улучшать эффективность организации в целом.)

Ответы: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 19, 20, 22.

## Практическое задание №4

### Упражнение 1

Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла организации в модели Л. Грейнера. Результат представьте в виде таблицы:

Характеристики	Стадии				
	Творчество	Централизация	Делегирования	Координация	Сотрудничество
Приоритет	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инноваций
Организационная структура	неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	линейная	матричная
Стиль руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партиципативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Стимулирование	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	отсутствует	отсутствует

### Практическое задание №5

Проведите сравнительный анализ стадий жизненного цикла организации в модели И. Адизеса. Результат представьте в виде таблицы:

Стадия	Определяющая цель	Ограничивающая цель
Младенчество	«Cash»	«Качество» жизни основателя
Go-go (Давай-давай)	Объем продаж, доля рынка	Нет, если это сходит с рук
Юность	Прибыль	Объем продаж в деньгах
Расцвет	Прибыль и объем продаж	Стратегические решения
Стабильность	Сохранение статус-кво	Не «поднимайте волну»
Аристократизм	Возраст на инвестиции	Объем продаж в штуках
Охота на ведьм (Салем-сити)	Личное выживание	Политические цели
Бюрократизм	Политическая власть	Политические ограничения

### Практическое задание №6

Используя модель Надлера-Ташмена, опишите определенную проблему, требующую проведения организационных изменений, оценив текущее и целевое состояние по всем ключевым областям, выделенным в модели. Оцените области разделяемого видения и серьезные проблемы, которые могут вызвать несогласие и сопротивление персонала. Кто является лидером изменений и как он должен действовать, чтобы увеличить область разделяемого видения и облегчить проведение изменения?

Модель Надлера-Ташмена

Например

На ООО «Аэро» за последние год наблюдается снижение объемов продаж, увеличение запасов готовой продукции на складе.

Проведя анализ влияния факторов внутренней и внешней среды, выявив причину возникновения на предприятии проблемной ситуации, приступают к

диагностике изменений - этапу, на котором сопоставляют действительное и желаемое состояние объекта. Диагностика изменений позволяет выработать критерии оценки эффективности программы изменений, оценить сдерживающие и движущие силы изменений, определять темп проводимых преобразований, выбрать стратегию реализации изменений.

Можно сделать вывод о том, что основной причиной снижения объемов реализации является неэффективность работы сбытовой службы.

Для ее решения предлагается реорганизовать существующую службу сбыта в маркетинговый отдел, принять на работу специалистов, имеющих маркетинговое образование, организовать переподготовку действующих в настоящий момент специалистов. На сегодняшний день служба сбыта представлена тремя сотрудниками – начальник службы сбыта и два специалиста: специалист по работе с рекламациями и специалист по сбыту продукции.

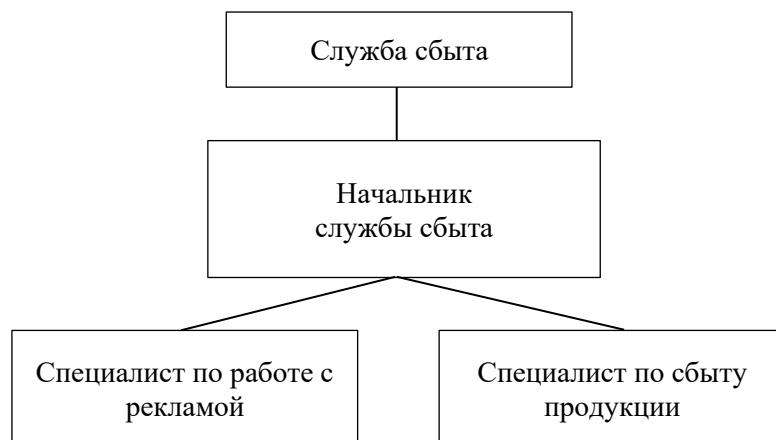


Рисунок 1.1 - Организационная структура предприятия ООО «Аэро» до проведения изменений

Предлагается реорганизовать данную службу в маркетинговый отдел, где будут работать 4 человека – специалист по работе с рекламой, специалист по изучению рынков сбыта, специалист по обратным связям с потребителям, специалист по изучению конкурентной активности. Отдел будет напрямую подчиняться начальнику предприятия и постоянно взаимодействовать с производственным и снабженческим цехами, что позволит своевременно доводить до них постоянно меняющиеся требования рынка. Наличие специалиста, отслеживающего действия конкурентов позволит правильно выработать стратегию конкурентной борьбы и корректировать ее в соответствии с действиями конкурентов.

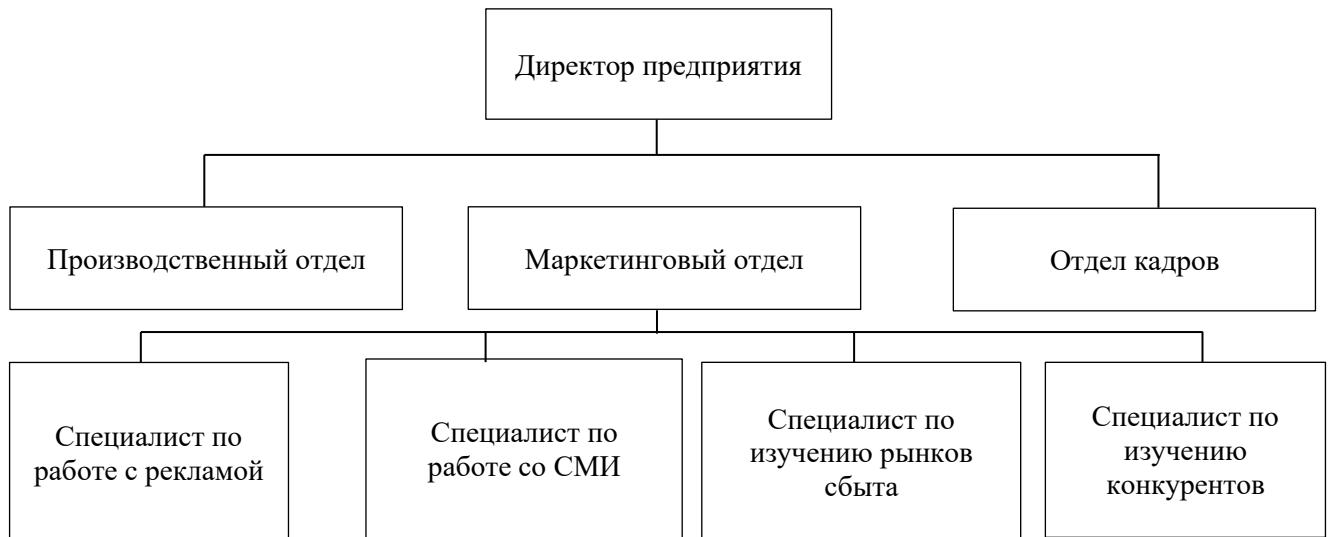


Рисунок 1.2 - Преобразованная организационная структура предприятия  
ООО «Аэро»

Составляя план преобразований, необходимо учитывать, что при изменении одного компонента меняются и другие составляющие организации.

Для сопоставления, текущего и желаемого состояний всех компонентов организации, используют модель Надлера-Ташмена.

В таблице 1.1 представлен анализ желаемого и действительного состояний ООО «Аэро».

Таблица 1.1 - Диагностика изменений

Компонент	Текущее состояние	Желаемое состояние
1	2	3
Задача	Производство и реализация деталей для авиатранспорта.	Производство и реализация деталей для авиатранспорта, расширение ассортимента изделий, повышение качества продукции, выход на новые рынки сбыта.
Структура	Функциональная структура – структура, построенная по принципу исполнения одинаковых функций.	Функциональная структура – структура, построенная по принципу исполнения одинаковых функций. Введение нового отдела.
Люди	Средний возраст работников завода 28-35 лет, образование, в большинстве случаев, среднетехническое, опыт работы, в среднем, 5 лет, уровень квалификации за последний год снизился, методы работы сотрудников службы сбыта устарели.	Средний возраст работников завода 28-35 лет, образование у рабочих среднетехническое, у менеджеров и специалистов – высшее, уровень квалификации по окончании программы изменений повысился, менеджеры и специалисты используют в своей работе современные методики.

Культура власти	Культура власти, характеризующаяся высокой конкуренцией среди сотрудников.	Культура задачи – основное внимание уделяется выполнению работы и созданию соответствующих условий для этого.
Видение	Введение деятельности предприятия контролирует отдел маркетинга. Однако не позволяет рассмотреть все стороны сбыта, из-за устаревшей системы маркетинга.	За счет реорганизации организационной структуры и введение маркетингового отдела планируется выход на новые рынки сбыта, расширение сортимента продукции, повышение качества изделий.
Окружение	В процессе своей деятельности предприятие контактирует с поставщиками сырья из различных регионов страны.	Выход на новые рынки обеспечит появление новых поставщиков продукции и, естественно, новых конкурентов.

После согласования текущего и желаемого состояния компонентов организации определяем уровень, на котором будут проходить изменения. Изменения, направленные на реорганизацию организационной структуры, занимают большой промежуток времени, около полугода, и требуют участия всех структурных подразделений.

#### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству контрольная работа

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

## 6.4 Творческие задания.

### Задание №1

#### Ситуация

Ответы на ситуацию:

1.На какой фазе формирования поведенческой культуры управления находится описанное предприятие?

*Фаза производственной ориентации*

Фаза производственной ориентации характеризуется неразвитой поведенческой культурой с подавленными имиджевыми регуляторами. Они могут работать ностальгически, даже во вред предприятию: «Раньше мы были известны

всей стране, и наша продукция покупалась. Теперь мы никому не нужны». Ярко выраженная ностальгическая установка не позволяет персоналу предприятия адаптироваться к новым условиям хозяйствования на рынке. Мешает персоналу предприятия и другая установка: «Мы производим, а у нас не покупают. Но мы-то производим! И качество хорошее».

2. Какие черты личности г-на Молинского помогли ему наладить работу на предприятии?

- справедливость
- внимательность
- ответственность
- решительность
- бдительность
- целеустремленность

3. Как можно охарактеризовать коллектив предприятия до и после прихода нового руководителя?

До: недобросовестные люди, готовые воровать и ничего не делать, как только будут уверены, что им ничего за это не будет.

После: ответственные люди, для которых работа является важной частью жизнедеятельности, а не наказанием.

Назовите критерии эффективного коллектива:

1. Ответственность;
2. Коммуникабельность, сплоченность;
3. Профессионализм;

4. Определите факторы, из которых складывается имидж этого предприятия.

- персональный имидж руководителя
- качество
- стаж работы компании на рынке

5. Какие приемы использовал г-н Молинский для формирования имиджа?

- увольнение
- погашение кредита
- реклама продукции

#### Задание №2

Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.

Утверждения:

1. Организационная культура отличает одну организацию от другой. (да)

2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров. (нет)
  3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации. (да)
  4. Организационная культура относится к факторам внешней среды.
  5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организациями. (нет)
  6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой — это предсказуемое изменение. (да)
  7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой. (нет)
  8. Миссия организации, как правило, формируется на стадии роста. (да)
  9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция. (да)
  10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.
- (да)

### Задание №3

Анализ рабочих документов: корпоративная культура

Цель:

Разобраться в вопросах поддержания корпоративной культуры на конкретных примерах:

Задание

Проанализируйте два приведенных ниже документа и ответьте на следующие вопросы:

1. Что общего в этих документах?

- Несут ответственность перед субъектами

- Отвечают перед своими работниками. Каждый из них рассматривается как личность. Уважают их достоинство, чувство безопасности и уверенности в своей работе.

- Обязуемся предупреждать и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, беречь природные ресурсы.

2. В чем вы видите отличия между ними, разницу в подходах?

В 1 документе

Поставщики и субподрядчики соблюдали принципы, заложенные в нашем кодексе поведения.

Во 2 документе

Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получать достаточную выгоду

Во 2 документе

Работники должны чувствовать себя свободными в высказывании замечаний и предложений.

Мы должны быть достойными гражданами — хорошо работать и платить налоги.

Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполняться, научные программы — развиваться, ошибки — исправляться.

В 1 этого нет

3. Какие из положений этих документов можно использовать в качестве типовых в других организациях?

- Ответственность перед субъектами
- Стремиться к снижению затрат для поддержания разумных цен.
- Заказы покупателей должны выполняться быстро и точно.
- Каждый из них должен рассматриваться как личность.
- Работники должны иметь возможность применять и повышать свою квалификацию
- Хорошо работать и платить налоги.

#### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству творческое задание

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание выполнено на высоком уровне
4	Творческое задание выполнено на среднем уровне
3	Творческое задание выполнено на низком
2	Творческое задание выполнено на неудовлетворительном уровне или не выполнено

#### 6.4 Тесты.

Выберите правильный вариант ответа.

1. Обмен информацией в устном и письменном виде посредством символов и действий называется:

- а) коммуникацией;
- б) передачей информации;
- в) приемом информации;
- г) общением.

2. В процесс коммуникации входит:

- а) этап получения информации;
- б) этап прогнозирования информации;
- в) рефлексивный этап;
- г) этап учета информации.

3 Обратная связь позволяет:

- а) настроить каналы для прохождения информации;
- б) прогнозировать коммуникации;
- в) моделировать коммуникации;
- г) программировать коммуникации.

4. В зависимости от формы общения различают коммуникации:

- а) вербальные;
- б) межличностные;
- в) вертикальные;
- г) нисходящие.

5. В зависимости от вида канала общения коммуникации подразделяются на: а)

- формальные;
- б) вербальные;
- в) вертикальные;
- г) восходящие.

6. В зависимости от пространственного расположения каналов различают коммуникации:

- а) вертикальные;
- б) восходящие;
- в) нисходящие;
- г) вербальные.

7. В зависимости от направления коммуникации подразделяются на:

- а) нисходящие;
- б) вертикальные;
- в) горизонтальные;
- г) неформальные.

8. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью: а) устной речи;

- б) жестов;
- в) мимики;
- г) технических устройств.

9. Невербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- а) жестов;
- б) устной речи;
- в) технических устройств;
- г) слухов.

10. Слухи, возникающие на почве опасений, называются:

- а) «пугала»;

- б) «мечты и чаяния»;
- в) «вбивание клиньев»;
- г) финальными.

11. Целью нисходящей коммуникации является:

- а) постановка подчиненным задач;
- б) получение информации о результатах работы;
- в) изучение мнений подчиненных;
- г) сбор жалоб подчиненных.

12. Целью восходящей коммуникации является:

- а) обеспечение обратной связи между подчиненным и руководителем;
- б) постановка подчиненным задач;
- в) сообщение подчиненным новостей о деятельности организации;
- г) обеспечение социальной поддержки подчиненных.

13. Для эффективной коммуникации взгляд говорящего должен встречаться с глазами собеседника:

- а) не менее 60 % всего времени общения;
- б) не менее 50 % времени общения;
- в) постоянно;
- г) в начале и конце общения.

14. Взгляд в сторону означает:

- а) пренебрежение;
- б) восхищение;
- в) угрозу насилия;
- г) страх и желание уйти.

15. Взгляд в пол означает:

- а) страх и желание уйти;
- б) пренебрежение;
- в) ясно, понял;
- г) хочу подчинить себе.

16. Интимная дистанция составляет менее:

- а) 50 см;
- б) 60 см;
- в) 70 см;
- г) 30 см.

17. Дистанция при персональном общении должна быть не менее:

- а) 50 см;
- б) 60 см;

- в) 70 см;
- г) 120 см.

18. Для проведения дружеской беседы следует выбирать позицию:

- а) углового расположения;
- б) по диагонали;
- в) друг против друга; г) рядом друг с другом.

19. Для проведения конкурирующей беседы следует выбирать позицию:

- а) друг против друга;
- б) по диагонали;
- в) рядом друг с другом;
- г) углового расположения.

20. Для ведения независимого общения следует выбирать позицию:

- а) по диагонали;
- б) друг против друга;
- в) рядом друг с другом;
- г) углового расположения.

21. Согласно теории «великих людей» для успешного лидерства необходимо:

- а) обладать универсальным набором личностных качеств;
- б) использовать соответствующую манеру поведения;
- в) учитывать потребности человека;
- г) учитывать состояние внешней среды.

22. Следовать сложившимся традициям в организации – основной принцип:

- а) законной власти;
- б) экспертной власти;
- в) власти связей;
- г) эталонной власти.

23. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:

- а) лидером;
- б) менеджером;
- в) субъектом;
- г) универсумом.

24. Ключевой компетенцией лидера является:

- а) объединение людей;
- б) постановка целей и задач;
- в) формирование организационной структуры; г) осуществление контроля.

25. Ключевой компетенцией менеджера является:
- управление подчиненными;
  - объединение людей;
  - определение направлений деятельности коллектива;
  - создание коалиций.

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству тесты**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

**6.5 Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен).**

- Назовите основное противоречие развития организации как системы.
- Охарактеризуйте общие и технологические принципы управления изменениями.
- Назовите известные Вам виды объектов управления изменениями.
- Что такое «организационная дисфункция»?
- Какие Вам известны структурные дисфункции организации?
- В чём заключается «господство структуры над функцией»?
- В чём проявляется «бюрократия» как дисфункция?
- Почему обилие межличностных конфликтов является проблемой для организации?
- В чём проявляется стагнация организации?
- Почему возникает ситуация неуправляемости в организации?
- В чём проявляется такая дисфункция, как «клика»?
- Какие Вам известны дисфункции управленческих решений?
- Приведите примеры маятниковых решений в организации.
- Как проявляются дублирование и игнорирование организационного порядка в организации?
- Какие Вам известны дисфункции в управлении персоналом?
- Что такое организационная диагностика?
- Какие Вам известны методы организационной диагностики?
- В чём сущность метода «анализа решений»?
- Почему необходимо переводить формулировки назывных проблем в причинно-следственные?
- Чем развивающее интервью отличается от простого интервью?
- Расскажите о цели и структуре диагностического интервью.
- В чём заключается специфика наблюдения как метода исследования?

23. Что такое проблемное поле организации?
24. Какие проблемы считаются корневыми?
25. Укажите возможности и ограничения такого метода анализа проблем, как метод построения графа проблем.
26. Какие достоинства и недостатки характерны для тестирования?
27. В каких случаях используются организационно-деятельностные игры?
28. В чём заключается специфика тренинга?
29. Для чего предназначены методы активизации творческого мышления?
30. В чём состоят правила проведения «мозговой атаки»?
31. Как проходит процедура реализации метода Дельфы?
32. Какие виды аналогий использует метод синектики?
33. Какая фраза является ключевой в методе сценариев?
34. В чём проявляется адаптация организации к внешней среде?
35. Что представляют собой сильные стороны организации?
36. Могут ли одни и те же события внешней среды нести в себе как возможности, так и угрозы?
37. Как можно использовать результаты SWOT-анализа?
38. Кратко охарактеризуйте структуру плана нововведений.
39. Какие обстоятельства могут потребовать изменения функциональной схемы и штатного расписания организации?
40. Назовите методы разработки инновационных программ.
41. В чём заключается метод “узкой базы”?
42. Какими могут быть причины и формы сопротивления организационным изменениям?
43. Каким образом может быть сформировано моноцелевое сообщество в организации?
44. Что такое эффект множителя в формировании моноцелевого сообщества?
45. Назовите причины, препятствующие распространению нововведений в административной деятельности органов государственного и муниципального управления.
46. Какими должны быть статус и полномочия комиссии по управлению изменениями?
47. В чём заключается специфика управления изменениями в отношении различных объектов в органах государственного и муниципального управления

#### Шкала оценивания по оценочному средству экзамен

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает

4	его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
3	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
2	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

## 6.6 Примерная тематика курсовых работ

Курсовые работы не предусмотрены.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

### a) Основная литература:

1. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816937> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим доступа: по подписке.
2. Добреньков В.И. Современные механизмы управления социальными изменениями : учебное пособие для вузов / Добреньков В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А.. — Москва : Академический проект, 2020. — 281 с. — ISBN 978-5-8291-4004-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110111.html> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 284 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413045> (дата обращения: 11.08.2023).
4. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим

доступа: по подписке.

5. Конина, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Конина Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2019. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html> (дата обращения: 11.08.2023). - Режим доступа : по подписке.

6. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/18430. - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932281> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим доступа: по подписке.

#### **б) дополнительная литература:**

1. Конев А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты : монография / Конев А.Н.. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72886.html> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015241-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066451> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим доступа: по подписке.

3. Ковалевский, В. В., Управление изменениями : учебное пособие / В. В. Ковалевский, Т. Е. Родина, Е. Н. Ботина. — Москва : Русайнс, 2019. — 215 с. — ISBN 978-5-4365-4573-8. — URL: <https://book.ru/book/935668> (дата обращения: 11.08.2023). — Текст : электронный.

4. Управление изменениями : методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в инвестиционно-строительной сфере» / . — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. — 39 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/76394.html> (дата обращения: 11.08.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

5. Хохлова, Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента:

Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П.Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 256 с.: . - ISBN 978-5-9776-0367-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010061> (дата обращения: 11.08.2023). – Режим доступа: по подписке.

6. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816937> (дата обращения: 11.08.2023). – Режим доступа: по подписке.

**д) Интернет-ресурсы:**

1. Министерство образования и науки Российской Федерации - <https://minobrnauki.gov.ru>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки - <http://obrnadzor.gov.ru>
3. Министерство образования и науки Луганской Народной Республики - <https://minobr.su>
4. Народный совет Луганской Народной Республики - <https://nslnr.su>
5. Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования - <http://fgosvo.ru>
6. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru>
7. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru>
8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов - <http://fcior.edu.ru>
9. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» - <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>
10. Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» - <https://www.studmed.ru>
11. Научная библиотека имени А. Н. Коняева - <http://biblio.dahluniver.ru/>
12. Базовая коллекция; Коллекция «Право» и «Экономика. Менеджмент» издательства Флинта; «Экономическая литература» издательства Проспект». ООО «Директ-Медиа». Договор № 15/17 от 02.11.2017 г. <http://www.biblioclub.ru>
13. East View Information Services (ИстВью). ООО «ИВИС». Доступ к базе данных «Издания по общественным и гуманитарным наукам». Договор № 49-П от 06.03.2018 г. <http://www.ebiblioteka.ru>
14. Вопросы налогообложения - [www.nalogi.boxmail.biz](http://www.nalogi.boxmail.biz)
15. Журнал «Полис» - [www.politstudies.ru](http://www.politstudies.ru)
16. Журнал «Проблемы теории и практики управления» - [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru)

17. Журнал «Экономическая наука в современной России» - [www.cemi.rssi.ru](http://www.cemi.rssi.ru)
18. Журнал «Эксперт» - [www.expert.ru](http://www.expert.ru)
19. Московский общественный научный фонд - [www.mpsf.org](http://www.mpsf.org)
20. Российское информационное агентство «Новости» - <http://www.rian.ru>

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Материально-техническая база обеспечивает проведение всех видов деятельности в процессе обучения, соответствует требованиям ФГОС ВО.

Материально-техническое обеспечение представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Материально-техническое обеспечение

Наименование оборудованных учебных кабинетов	Адрес (местоположение) учебных кабинетов
Специальные помещения: <i>Мультимедийная аудитория. (40 посадочных мест), Персональный компьютер – 20 шт. Проектор BENG MS 502 – 1 шт. Проекционный экран – 1 шт. Microsoft Windows XP Professional Windows 7 Максимальная Microsoft Office 2003 ESET NOD 32 Antivirus Deductor Studio, Deductor Viewer MatCad Statistica свободного распространения</i>	Аудитория 220 компьютерный класс кафедры менеджмента, б учебный корпус 63,7 м <sup>2</sup>

Лист согласования РПД

Разработал  
доц. кафедры менеджмента  
(должность)

  
O.B. Ульяницкая  
(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(должность)

\_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

и.о. заведующего кафедрой

  
E.V. Кобзева  
(Ф.И.О.)

Протокол № 1 заседания кафедры  
менеджмента

от 08.09.2023 г.

и.о. декана факультета

  
Э.Р. Самкова  
(Ф.И.О.)

Согласовано

Председатель методической  
комиссии по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент  
(менеджмент организаций,  
менеджмент и администрирование  
в государственных и муниципальных  
учреждениях, логистика, менеджмент  
таможенных услуг)

  
E.V. Кобзева  
(Ф.И.О.)

Начальник учебно-методического центра

  
О.А. Коваленко  
(Ф.И.О.)

## Лист изменений и дополнений

Номер изменения, дата внесения изменения, номер страницы для внесения изменений

БЫЛО:

СТАЛО:

Основание:

Подпись лица, ответственного за внесение изменений